



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

## **PESQUISA MOTIVACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA NA ELETRONORTE**

**LAURENO JOSÉ KESSLER**  
**Matrícula: 2030129/8**

**PROFESSOR ORIENTADOR: LUÍS ANTÔNIO PASQUETTI**

**Brasília/DF, novembro de 2006.**

**LAURENO JOSÉ KESSLER**

**PESQUISA MOTIVACIONAL: UMA ANÁLISE  
COMPARATIVA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FASA), do Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Administração.

Orientador: Prof. Luís Antônio Pasquetti

**Brasília-DF, Novembro de 2006.**

**LAURENO JOSÉ KESSLER**

## **PESQUISA MOTIVACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FASA), do Centro Universitário de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Administração.

Orientador: Prof. Luís Antônio Pasquetti

Banca examinadora:

---

Prof. Luís Antônio Pasquetti  
Orientador

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi avaliar a motivação funcional em uma empresa estatal. Para tanto, foi feita uma revisão da literatura, abordando conceitos, princípios e teorias relacionadas com o tema, visando ao suporte teórico para a análise dos dados empíricos. A pesquisa de campo foi feita mediante a aplicação de questionários na Gerência de Estudos Tarifários da Centrais Elétricas do Brasil SA., com 50 (cinquenta) questões fechadas, envolvendo quesitos baseados na teoria dos dois fatores de Herzberg. A conclusão foi de que, no setor pesquisado, houve, nos dois anos de referência, 2005 e 2006, um equilíbrio entre os fatores higiênicos e os motivacionais, ficando demonstrado que a motivação funcional é resultado de um conjunto de aspectos internos e externos, que não podem ser trabalhados separadamente, mas sim em conjunto e de forma localizada, ou seja, no âmbito das características da organização e das condições do ambiente organizacional ficando claro, desta forma, a inter-relação entre ambos.

Palavras-chave: motivação, teorias das necessidades, teorias do reforço, ambiente organizacional.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Motivação.....	15
2.2. Comportamento.....	19
2.3. Síntese das Teorias Comportamentais Relacionadas com a Motivação.....	22
2.3.1. Teorias das Necessidades.....	22
2.3.1.1. Maslow: teoria da hierarquia das necessidades.....	22
2.3.1.2. Alderfer: teoria das necessidades de motivação (ERC)	23
2.3.1.3. Herzberg: teoria dos dois fatores.....	24
2.3.1.4. McClelland: teoria das necessidades adquiridas.....	25
2.3.2. Teorias do processo.....	25
2.3.2.1. Vroom: a teoria da expectativa.....	25
2.3.2.2. Stacy Adams: teoria da equidade.....	26
2.3.2.3. Skinner: teoria do reforço.....	26
2.4. Motivação e Ambiente Organizacional.....	27
3. ESTUDO DE CASO DA ELETRONORTE.....	30
3.1. Caracterização da Empresa.....	30
3.2. Diretoria Econômico-Financeira: Local de Aplicação da Pesquisa.....	32
4. RESULTADO E ANÁLISE.....	36

4.1. Dados da Pesquisa de 2005.....	37
4.2. Dados da Pesquisa de 2006.....	39
5. CONCLUSÃO.....	43
Referências .....	44
Anexos.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultados referentes aos fatores higiênicos (2005).....	37
Quadro 2: Resultados referentes aos fatores motivacionais (2005).....	38
Quadro 3: Resultados referentes aos fatores higiênicos (2006).....	38
Quadro 4: Resultados referentes aos fatores motivacionais (2006).....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados referentes aos fatores higiênicos (2005).....	37
Gráfico 2: Resultados referentes aos fatores motivacionais (2005).....	39
Gráfico 3: Resultados referentes aos fatores higiênicos (2006).....	40
Gráfico 4: Resultados referentes aos fatores motivacionais (2006).....	41



## LISTA DE MAPA

Mapa 1: Área de atuação da ELETRONORTE.....	30
---	----

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Organograma da ELETRONORTE..... 32

Figura 2: Organograma da Diretoria Econômico-Financeira..... 33

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho pode ser uma das fontes de realização pessoal, representando, dessa forma, um meio de se buscar um significado para garantir a utilidade pessoal na vida prática. Mas, para que isso aconteça, é necessário que tanto o conteúdo quanto a natureza do trabalho tenham uma certa representação psicológica, de forma a transmitir um sentido para quem o realiza e para a organização.

A experiência de um trabalho que tenha um sentido psicológico está associada à motivação. A satisfação dessa experiência geralmente representa a confluência de um interesse pessoal com uma forma de prazer, envolvimento ou identificação com os interesses da organização.

Ocorre, porém, que a organização, por sua vez, compete administrar não só seus próprios interesses, em relação, principalmente, ao ambiente externo, como também identificar pontos dos interesses funcionais que possam ser canalizados para o interesse organizacional, de modo a se conseguir uma melhor produtividade dos funcionários.

Há também alguns fatores que podem ser observados em relação à motivação e que podem, de forma simplista, resumir-se a uma fórmula: procurar sempre uma coerência entre o trabalho que se executa e a competência que o indivíduo julga possuir; essa é uma forma de conjugar a motivação com o trabalho. Quando não existe essa concordância, geralmente se observa uma tendência em valorizar mais o que não está ao alcance daquele indivíduo e isso pode desencadear uma série de reações distintas de comportamento, com reflexos negativos no desempenho da função.

A motivação é essencial para o indivíduo, porque representa uma força ligada às necessidades humanas e ao próprio significado do trabalho para a pessoa. É ela que leva à luta pela auto-realização e faz com que se assuma um compromisso com aquilo que se quer realizar.

Porém, observa-se que, a grande preocupação das organizações é buscar formas de incentivo funcional que ofereçam a oportunidade de os indivíduos exercerem os talentos, fazendo com que os empregados executem da melhor forma

o trabalho que deve ser feito. Muitas vezes, esse incentivo é feito mediante ofertas de ordem material, representando uma forma de motivação que vem merecendo críticas de estudiosos do tema.

Com este trabalho, pretendeu-se abordar a motivação dos funcionários da Gerência de Estudos Tarifários (FPET) da Superintendência de Planejamento Econômico - Financeiro e Orçamento (FPE) das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (ELETRONORTE), em Brasília (DF).

Ao realizar o diagnóstico motivacional das organizações, os gestores das organizações conseguem visualizar os pontos falhos em relação à motivação dos colaboradores. Assim, há a possibilidade de implantação ou implementação de programas motivacionais que auxiliam no desenvolvimento de um bom clima organizacional e, conseqüentemente, influenciam diretamente na produtividade, na qualidade de produtos e também no atendimento aos clientes externos.

Nessa perspectiva, tomando-se por base os dois fatores de Herzberg, tem-se o seguinte problema-questão: os cuidados administrativos quanto aos aspectos que interferem nas condições do ambiente organizacional, relacionadas com a produtividade e a qualidade do desempenho funcional, podem levar à melhoria do nível de motivação dos funcionários ?

O objetivo geral desta monografia foi analisar o nível de motivação e a tendência da satisfação dos empregados da FPET, de 2005 a 2006. Os objetivos específicos foram: levantar os principais conceitos e teorias comportamentais e motivacionais; identificar a situação motivacional atual dos funcionários da FPET em comparação com o ano de 2005; comparar os resultados observados no setor com os gerais da empresa.

O trabalho é relevante, porque o acirramento da concorrência consequência da abertura do mercado internacional, tanto da administração de empresas quanto da gestão de pessoas, tornou-se indispensável estudar o clima organizacional e seus efeitos sobre a produtividade e interesse dos funcionários. Isso porque realizar o diagnóstico possibilita que a organização conheça seus pontos falhos em relação à satisfação dos colaboradores e que podem influenciar diretamente a produtividade, a qualidade de produtos e até mesmo o atendimento aos clientes externos. Isso pôde ser observado na diferença entre os resultados de 2005 e de 2006.

Algumas organizações investem prioritariamente em programas que resultam em premiações significativas, mas nem por isso o clima organizacional é considerado satisfatório. Ao se implantar um programa motivacional, é muito importante levar em consideração o perfil e as necessidades das pessoas que fazem parte da equipe e o que é realmente importante dentro do contexto organizacional.

Descobrir por que algumas pessoas conseguem se desenvolver bem no trabalho, independente do clima de mudanças e as variações do ambiente organizacional, é importante tanto para solucionar empecilhos que prejudiquem o funcionário, quanto os que podem prejudicar a empresa. Esta pesquisa possibilitou observar a melhoria dos resultados de 2006, em relação aos de 2005.

Em relação à metodologia, no que se refere aos objetivos, esta pesquisa é classificada como explicativa, pois visa a analisar o nível de motivação dos funcionários da FPET. Conforme Vergara (1997, p. 45), “a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os meios. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.”

Quanto aos meios, o trabalho foi desenvolvido mediante um levantamento bibliográfico, sendo, portanto, uma pesquisa bibliográfica. Também é classificado como estudo de caso, porque enfoca a ocorrência de um determinado fenômeno em uma organização. Vergara (1997, p. 46,47) define: “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais (...) material acessível ao público em geral.” “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”.

Como a coleta de informações foi realizada no local onde os funcionários trabalham e em documentos da instituição, a pesquisa é também classificada como de campo e documental, respectivamente. “Pesquisa de campo é investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para pesquisá-lo”; “Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos (...)” (VERGARA, 1998, p. 45,46).

Neste trabalho, o universo de pesquisa definido foi a Superintendência de Planejamento Econômico Financeiro e Orçamento (FPE) da ELETRONORTE. A amostra limitou-se aos 5 (cinco) funcionários da Gerência de Estudos Tarifários (FPET), por essa possuir um número reduzido de funcionários e a mesma pesquisa ter sido aplicada no primeiro semestre de 2005.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário com 50 (cinquenta) perguntas, elaboradas com base na teoria dos dois fatores de Herzberg. O questionário foi enviado via Intranet, sendo seus resultados tratados estatisticamente e analisados à luz da teoria levantada sobre o tema.

Esta monografia encontra-se dividida em quatro capítulos. No primeiro, foram abordados princípios, conceitos e aspectos da motivação, apresentados de forma contextualizada a partir das várias necessidades humanas.

No segundo capítulo, foram descritas diversas teorias das necessidades humanas, devidamente caracterizadas em relação aos tipos de motivação que respectivamente despertam.

No terceiro capítulo, foram apresentadas, em linhas gerais, condições que atualmente determinam o ambiente organizacional, espaço no qual os funcionários esperam realizar-se de diversas formas e no qual ocorrem tanto várias formas de motivação, como também de frustração.

No quarto capítulo, tratou-se dos dados coletados na pesquisa de campo, sua análise e comparação, em relação aos dados gerais da empresa.

Em seguida, foram apresentadas as principais conclusões sobre o foco da pesquisa, considerando que os objetivos do trabalho foram cumpridos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estudar a motivação é basicamente saber as razões pelas quais as pessoas reagem de certo modo diante de cada situação. A finalidade deste capítulo é explicar, de forma sucinta, os conceitos de comportamento, motivação, ciclo motivacional e frustração, considerando sua importância para o desempenho funcional, a partir das teorias comportamentais e motivação.

### 2.1. Motivação

Tanto na vida pessoal quanto na profissional, as pessoas desempenham papéis que são, ao mesmo tempo, motivadores e referência do comportamento: motivadores, porque podem desencadear atitudes e procedimentos diferentes, na busca de uma correspondência àquilo que se assumiu; referência, porque a repetição dessas atitudes pode vir a constituir uma característica funcional.

O papel do funcionário tem uma relação estreita com a motivação, já que essa é impulsiona o indivíduo à ação. A existência de uma associação entre eles faz com que se busque compreender os comportamentos por uma teoria e por outra. Essa associação ocorre, porque a motivação se reflete no comportamento e é um fator determinante no desempenho do papel profissional, já que dela depende a qualificação desse desempenho.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. Embora abrangendo, atualmente, significações mais amplas em sua natureza interdisciplinar, o termo propõe uma noção de dinâmica que representa a tônica do processo que ativa os comportamentos (BERGAMINI, 1997).

O estudo da motivação levou ao desenvolvimento de modelos correspondentes à perspectiva adotada por cada escola, como a tradicional, das relações humanas e dos recursos humanos. Esses modelos foram desenvolvidos a partir de teorias da motivação que podem ser agrupadas segundo seu enfoque principal: teorias do conteúdo, teorias do processo e de reforço. As primeiras objetivam o conteúdo das necessidades, buscando compreender os fatores internos que levam os indivíduos a

agirem de determinada forma. Entre esses fatores estão as necessidades em seus graus hierárquicos, cuja satisfação pode ocorrer tanto em níveis diferentes entre elas – satisfazer mais a umas que a outras - , como apenas parcialmente – satisfazer a algumas e a outras não. A resposta que cada indivíduo pode dar às formas de satisfação ou de insatisfação são imprevisíveis e leva, muitas vezes, a conjecturas incorretas. As teorias do processo enfatizam mais “como” e “que objetivos” motivam as pessoas. Essas teorias são voltadas para a noção de expectativa, através da qual se prognostica um resultado em função de um determinado desempenho. Por último, as teorias do reforço observam o comportamento por meio da influência de ações passadas nas ações futuras, do que se conclui um processo cíclico de aprendizado (STONER, 1985).

Conforme Deci (1995), a motivação pode ocorrer em dois níveis: o externo e o interno. A motivação externa está relacionada com o estímulo através de recompensas materiais, e a interna está associada ao sentimento de realização pessoal ou profissional. Questionando a funcionalidade da motivação externa, o autor defende que o comportamento desejado, objeto da motivação e da recompensa material, tem duração igual à do recebimento da recompensa. Então, o prejuízo maior é para o próprio sujeito, porque desvirtua os elementos intrínsecos do processo motivador. Também não há a participação da autonomia funcional e da autenticidade, passando o sujeito a ser regido unicamente pelos rumos da sociedade ou da empresa.

Já a motivação interna tem sua marca no próprio sentido da vida e no sentido de transcendência, refletidos na busca de realização. Deci (1995) questiona a pedagogia do processo de construção do conhecimento, cujos problemas têm levado à conclusão de que há, por parte da escola (como mediadora da formação sistemática), desde o início da formação escolar, uma desvalorização do conhecimento espontâneo desenvolvido pela criança anteriormente à entrada na escola. Esse não-reconhecimento tem ocasionado efeitos desastrosos ao processo educativo, uma vez que o aluno, afastado de seu conteúdo primeiro, ou seja, da base sobre a qual se assentaria o conhecimento científico, tem a aprendizagem reduzida à memorização e vai funcionar, somente, em razão dos estímulos externos, como notas e distinções. Para o autor, trata-se, com certeza, da hegemonia do pensamento racional, explorando o poder motivador das recompensas materiais



tangíveis, causando dois problemas de natureza comportamental: o primeiro diz respeito ao controlador que, ao estimular materialmente a consecução do comportamento desejado, desenvolveu uma espécie de comportamento instrumental movido por recompensas, sendo difícil retroceder; o segundo se refere ao próprio sujeito que, além das perdas de que se falou acima, começa a buscar um caminho cada vez mais curto para chegar às recompensas, deixando de lado a qualidade do que realiza. Isso traz conseqüências para o controlador ou chefe, no caso da motivação externa profissional, que muitas vezes passa a policiar mais e a ampliar as ofertas. Não são raros os casos de pagamento pelo bom desempenho através de participações nos lucros. No campo psicológico propriamente dito, a avaliação da distribuição de sempre mais recompensas pode contribuir para uma espécie de pseudo-valorização do desempenho por parte do sujeito, em razão das distorções de avaliação causadas pela oferta.

Caballero (2006) citou a recompensa financeira como um aspecto motivador e apresentou argumentos negativos nesse sentido, além do efeito curta duração causado pelas recompensas materiais. São eles: a) uma recompensa por desempenho excepcional pode ser percebida como um direito adquirido; b) quando as pessoas são pagas para efetuar tarefas específicas, a remuneração financeira tende a ser mais valorizada do que a motivação intrínseca.

Para Bergamini (1990), sendo baseada na recompensa, a motivação é observada como um comportamento reativo que inicia um movimento. Assim,

A motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação estímulo-resposta (...) e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior (BERGAMINI, 1990, p. 26).

Diante disso, a motivação efetiva faz com que o sujeito analise a relação entre seu comportamento e o resultado que quer alcançar, o que é proporcionado pelas articulações, isto é, pelos sistemas existentes entre ele e o objeto da conquista. O comportamento assume, aqui, uma condição importante na consecução do ideal e implica reconhecimento de algum resultado que tanto pode ser uma recompensa intrínseca ou extrínseca. Ressalte-se que tanto na propriedade privada, quanto no mercado, existe uma série de articulações, através das quais se busca a eficiência, estabelecendo vínculos entre o comportamento e a recompensa extrínseca. Tal

procedimento já se encontra incorporado ao próprio sistema mental do sujeito, que por sua vez não percebe o tipo de controle a que está submetido, nem o nível de alienação que desenvolveu (DECI, 1995).

Conforme Archer (1990), diante do pressuposto de que as pessoas podem ser motivadas, evidencia-se a necessidade de se verificar a diferença entre satisfação e motivação. Enquanto a motivação tem sua origem nas necessidades humanas, a satisfação é compreendida como o atendimento a uma necessidade ou sua eliminação, ante o surgimento de outra mais importante. Portanto, motivação e satisfação não são sinônimas.

Bergamini (1983) explica que não é possível estudar a motivação de forma generalizada; é fundamental considerar as peculiaridades de cada ser humano que tem desejos e necessidades diferentes. Nas organizações, independentemente da facilidade de compreensão das expectativas da administração ou da conveniência administrativa, não há estratégias que assegurem o mesmo nível de produtividade a todos os funcionários.

Assim, Silva (2002, p. 221) define: “motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa.”

Observa-se que há um movimento do indivíduo visando realizar um desejo ou suprir uma necessidade. De acordo com Silva (2002, p. 223), “O ciclo da motivação é uma seqüência de eventos que inicia com necessidades insatisfeitas, e termina depois que o indivíduo analisa as conseqüências da tentativa de satisfazer aquelas necessidades.”

Segundo Maximiano (2000), o ciclo se constitui de seis estágios, que são:

- a) Necessidade: é o motivo, a razão de ser da ação. É provocada por um estado de desequilíbrio devido a uma carência ou privação (ex. falta de alimento no organismo);
- b) Impulso ou pulsão: é a atividade desenvolvida pela necessidade ou motivo, isto é, a energia interna que impele o indivíduo a agir num dado sentido (ex. força que move o indivíduo para obter comida);

- c) Resposta: é a atividade desenvolvida e desencadeada pela pulsão para atingir algo (ex. procurar comida);
- d) Incentivo: é o objetivo para o qual se orienta a ação (ex. ingerir o alimento);
- e) Saciedade: é a satisfação decorrente de se ter atingido o objetivo pretendido (depois de se ter ingerido o alimento, a fome desaparece).

Esse comportamento seqüencial volta a se repetir sempre que a necessidade que o provoca.

Mas quando o indivíduo está motivado para atingir um dado objetivo e, por um obstáculo qualquer, não consegue atingi-lo, vive-se um estado de frustração. Esse sentimento depende de muitos fatores: personalidade do sujeito, idade, natureza da motivação, tipo de obstáculo.

A frustração que decorre da necessidade insatisfeita ou da percepção de falta de equidade e gera outras manifestações do comportamento humano. Uma necessidade insatisfeita, cada vez mais intensa, produz crescente sentimento de frustração e ansiedade. Como consequência dessa frustração, uma pessoa pode adotar um comportamento de fuga, compensação, agressão ou deslocamento.

## **2.2. Comportamento**

Para Maximiano (2000, p. 229), “qualquer ação ou manifestação observável das competências e diferenças individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada, é exemplo de comportamento”.

Moscovici (2003) explicou que o comportamento humano é complexo e multidimensional, resultando da inter-relação entre variáveis internas e externas, as quais agem em conjunto, em relação ao comportamento observado. Dessa relação, surgem três conjuntos de variáveis interdependentes, envolvendo: competência, energia e ideologia. A competência compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimento, experiência e maturidade. A energia é manifestada pela intensidade e extensão temporal das atividades física, mental, emoções, temperamento e humor. A ideologia está relacionada com idéias e princípios

hierarquizados, valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que interferem na percepção, no raciocínio, no julgamento e nas decisões.

Na organização, o comportamento está diretamente relacionado com o ambiente e com a cultura organizacional, já que deles dependem as ações a serem implementadas na organização. Para Lucena (1992), o reconhecimento da realidade das organizações pode ser feito mediante a observação de características, como:

- a) existência de um conjunto de valores, crenças e comportamentos compartilhados e vivenciados pelo corpo social da organização e que se apresenta por meio de padrões de conduta;
- b) manifestação de uma consciência coletiva sobre a missão da empresa, seus valores, crenças e políticas, configurando um comportamento empresarial;
- c) reconhecimento de uma identidade empresarial que diferencia determinada empresa das demais, conferindo-lhe vida própria.

Os estudos sobre comportamento organizacional levaram a uma avaliação mais ampla sobre o planejamento e o gerenciamento de atitudes administrativas. O reflexo desse gerenciamento pode ser percebido no ajuste das estruturas organizacionais às mudanças e aos ambientes organizacionais, proporcionando uma base de conhecimentos que retrata a missão da organização e seu planejamento estratégico. Além disso, há também a forma de administrar a ação exercida pelos fatores externos. Assim, as ações gerenciais, para se atingir objetivos que interessem a empregados e empregadores, são avaliadas numa abordagem que engloba os recursos humanos, a contingência e a produtividade. Paralelamente, em relação ao empregado, as ações podem ser caracterizadas como uma expressão individual de autonomia, de segurança, de motivação e de comprometimento com a organização (BOWDITCH & BUONO, 1997).

Entre as situações que provocam mudanças e alteram o comportamento organizacional, Herzog (citado por CHIAVENATO, 1995) citou as seguintes: problemas e crises, ou seja, dificuldades referentes à estrutura organizacional, à incapacidade de atender às necessidades dos clientes, restrições de recursos; novas oportunidades, representadas pela introdução de novas tecnologias, novos produtos e serviços; novas diretrizes internas e externas, isto é, a adequação a novas leis e a implementação de novas formas de trabalho.

Nesse contexto, a estabilidade no comportamento organizacional passa pelas seguintes abordagens, conforme Robbins (2002):

desenvolvimento organizacional: tem como função básica garantir a continuidade saudável da organização, com a busca da mudança;

desenvolvimento gerencial: visa obter uma forma contínua de promoção do potencial humano;

treinamento: forma de atualizar forças de trabalho para que possam atuar de forma competente na realização das tarefas da organização.

Permeando tais ações encontram-se, também, as ações que levam à motivação e ao comprometimento com a organização, ambos responsáveis pelo maior e melhor rendimento funcional.

Para Robbins (2002), alguns pontos foram apontados como relevantes da parte motivacional:

reconhecimento das diferenças individuais: cada funcionário possui um tipo de necessidade e deve ser tratado individualmente;

objetivos específicos e desafiadores: há necessidade de desafios, bem como *feedback* em relação ao progresso no serviço;

participação dos funcionários nas decisões que os afetam: participando do processo, o funcionário pode se sentir mais motivado;

vinculação de recompensa ao desempenho: o desempenho deve ser recompensado e o funcionário deve perceber isso claramente;

equidade do sistema: as tarefas devem ter remuneração equivalentes ao grau de complexidade.

Segundo Chiavenato (1995) é a motivação que procura explicar o porquê do comportamento das pessoas.

### **2.3. Síntese das Teorias Comportamentais Relacionadas com a Motivação**

No geral, as teorias da motivação tendem a ser reducionistas, quando tentam explicar a motivação humana. Conforme Alves (1999, p. 2), mesmo as teorias que tentam compreender o homem de forma mais integrada, em sua totalidade, ao serem estudadas no campo da administração, têm seus conceitos modificados, pois

“são utilizadas para legitimar práticas que visam a resultados imediatos para as organizações, muitas vezes em detrimento dos interesses dos indivíduos que parecem defender.”

Entre as várias teorias que buscam explicar a motivação, algumas podem ser destacadas: as teorias das necessidades, que mostram o que deve ser feito para que se motive o comportamento humano, como as teorias de Maslow, Herzberg, Alderfer e outros; as teorias de processo, que mostram “como” se deve motivar o comportamento das pessoas. As principais teorias do processo são: a teoria da expectativa de Vroom e a teoria da equidade de Adams. Existem, ainda, as teorias de reforço, que tentam ajudar os administradores a entenderem como o comportamento dos indivíduos pode ser influenciado pelo ambiente. A principal teoria é a de Skinner.

### **2.3.1. Teorias das necessidades**

Segundo Silva (2002), as principais teorias de conteúdo de motivação são: a) teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow; b) teoria de ERC, de Alderfer; c) teoria dos dois fatores, de Herzberg; d) teoria da realização (necessidades adquiridas), de McClelland.

#### **2.3.1.1. Maslow: teoria da hierarquia das necessidades**

Maslow (citado por MAXIMIANO, 2000) divide as necessidades humanas em cinco grupos:

- I -Fisiológicas ou básicas: de alimento, abrigo (proteção contra natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas;
- II – De segurança: de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça de perda do emprego;
- III- Sociais: de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade;
- IV - De estima: de auto-estima e estima por parte de outros;

V- De auto-realização: utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

De acordo com Kwasnicka (1995), Maslow propôs que a teoria motivacional perfeita deve presumir que as pessoas estão em um estado motivacional permanente. Porém, a natureza da motivação pode ser diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa, em determinadas situações. As pessoas, também, dificilmente atingem o estado de total satisfação, a não ser por um determinado período de tempo. Quando um desejo é satisfeito, outro surge em seu lugar, e se este é atendido, outro o substitui, e assim sucessivamente.

Maslow (citado por KWASNICKA, 1995) indica, ainda, que os vários níveis da hierarquia das necessidades são interdependentes e justapostos. A necessidade colocada em nível mais alto pode surgir antes que a inferior esteja completamente satisfeita. E os indivíduos podem modificar, por vezes, a ordem e importância de suas necessidades.

Para Maslow (citado por ALVES, 1999, p. 3), o conceito de auto-atualização é fundamental: “Auto-atualizar-se significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros.”

### **2.3.1.2 Alderfer: teoria das necessidades de motivação (ERC)**

Tentando modificar a hierarquia das necessidades de Maslow, Alderfer estabeleceu a teoria denominada ERC, com apenas três níveis de necessidades de motivação das pessoas:

- a) De existência (E): desejo de bem-estar fisiológico e material;
- b) De relacionamento (R): desejo de satisfação das relações interpessoais;
- c) De crescimento (C): desejo de crescimento continuado profissional e pessoal.

Maximiano (2000) explicou que Alderfer diferiu de Maslow, ao acreditar que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer: mais de uma necessidade pode funcionar ao

mesmo tempo, e se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer a de ordem inferior.

### **2.3.1.3. Herzberg: teoria dos dois fatores**

Herzberg (citado por TOMASIA, 2006) partiu da teoria clássica de Maslow, concordando com alguns aspectos e discordando de outros. Concorda que as necessidades são sempre internas; o indivíduo precisa da necessidade para buscar a satisfação e, assim, se põe em movimento, subindo na hierarquia das necessidades. Mas discorda ao afirmar que movimento não é motivação. Herzberg não considera que, ao buscar saciar a fome, a sede, sono, o indivíduo esteja motivado. Classifica esse fato, apenas, como movimento; para Maslow é motivação.

Bowditch & Buono (1992) afirmaram que a pesquisa de Herzberg observa a motivação no trabalho em duas dimensões não relacionadas: (1) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene); (2) os aspectos e atividades relacionados com o trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores).

Os fatores higiênicos e os motivacionais são caracterizados da seguinte forma:

- a) Higiênicos: referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, envolvendo as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades, entre outros. Porém, estes fatores são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados;
- b) Motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.

Nas pesquisas de Herzberg, descobriu-se que, de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos (motivacionais) e insatisfeitas com os fatores extrínsecos (de higiene) (BOWDITCH & BUONO, 1992).



#### **2.3.1.4. McClelland: teoria das necessidades adquiridas**

Segundo a teoria da realização, também denominada teoria das necessidades adquiridas, proposta por McClelland (citado por SILVA, 2002), há necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas, isto é, surgem assim que o indivíduo interage com o ambiente. Ele classificou as necessidades em três categorias: de realização, de afiliação e de poder.

As pessoas motivadas por realização são orientadas para tarefas e procuram, continuamente, a excelência. Elas apreciam desafios significativos e se satisfazem ao completá-los; determinam metas realistas, monitorando seu progresso nessa direção. Já as pessoas motivadas por afiliação buscam estabelecer relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos; cultivam a cordialidade em suas relações e preferem o trabalho em equipe ao individual. Por último, os motivados pelo poder gostam de exercer influência sobre as decisões e sobre o comportamento dos outros, influenciando as pessoas para que atuem de modo diferente, usando da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal).

### **2.3.2. Teorias do processo**

#### **2.3.2.1. Vroom: a teoria da expectativa**

Para Maximiano (2000), essa teoria tenta explicar como as crenças e as expectativas das pessoas, em relação a seu trabalho, combinam-se com a força de seus desejos e anseios para produzir algum tipo de motivação. Vroom destacou três pontos em sua teoria: a) o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz; b) o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa; c) se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

A teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que vai desde o esforço inicial até a recompensa final, mostrando os principais componentes dessa cadeia, resumidos em três elementos: valor da recompensa, desempenho e recompensa, esforço e desempenho. O primeiro elemento significa o valor ou a importância da recompensa para a pessoa; o segundo é a crença de que o

desempenho permite alcançar a recompensa. Assim, o desempenho se torna um instrumento para a obtenção de recompensas. Para o terceiro elemento, é necessário perguntar se o esforço feito para produzir o desempenho é necessário, para que a recompensa seja alcançada (MAXIMIANO, 2000).

#### **2.3.2.2. Stacy Adams: teoria da eqüidade**

A teoria da eqüidade, também chamada de teoria do equilíbrio, é a crença de que as recompensas oferecidas pela organização devem ser dadas de forma proporcional aos esforços dos funcionários e igualmente distribuídas para todos.

Maximiano (2000) afirmou que, quando duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual para cada uma delas, pois, idealmente, deve haver eqüidade. A teoria da eqüidade tem como premissa o princípio de que cada pessoa deve, sempre, comparar seu esforço e a respectiva recompensa com o esforço e recompensa dos outros, principalmente quando há proximidade no desenvolvimento das tarefas.

#### **2.3.2.3 Skinner: teoria do reforço**

Silva (2002) explicou que a teoria de Skinner propõe que os funcionários são motivados a se comportar de forma predeterminada, por meio das conseqüências. Esta teoria estabelece que o comportamento é aprendido por meio de experiências positivas ou negativas, baseadas nos estímulos feitos, nas respostas ou comportamentos que surgem a partir desses estímulos e em suas conseqüências.

No reforço positivo, motiva-se o funcionário por meio de recompensas pelo alto desempenho. As formas desse tipo de reforço vão desde um elogio verbal até a premiação, financeira ou promocional. Mas os funcionários podem reagir de forma diferente a esse tipo de reforço. Portanto, é necessário que eles apreciem o tipo de reforço, para que se sintam motivados a continuar com alto desempenho. Já no reforço negativo, os funcionários são motivados a desenvolverem comportamentos que evitem conseqüências desfavoráveis. Seus tipos variam desde uma repreensão pelo resultado do trabalho até a demissão (SILVA, 2000)

## 2.4. Motivação e Ambiente Organizacional

Atualmente, as organizações já não concordam com o pressuposto de que trabalho constitui uma tarefa desagradável. Embora de forma diferente, o trabalho possui uma forte representação para as pessoas, se elas estiverem envolvidas nele.

Herzberg (1975), em suas pesquisas, concluiu que os fatores da motivação são diferentes dos fatores da desmotivação, sendo motivacionais aqueles que possibilitam a realização, e higiênicos, os que visam à prevenção da insatisfação. Enquanto os primeiros são mais de caráter pessoal, os outros têm uma relação mais direta com a organização, ou seja:

os estímulos para as necessidades de desenvolvimento são tarefas que provocam o desenvolvimento; no meio empresarial, são as funções do cargo. Em sentido contrário, os estímulos que induzem o comportamento pelo qual se procura evitar o sofrimento estão no ambiente de trabalho (HERZBERG, 1975, p. 8).

McGregor (1973, p. 41) concordou com essa opinião, quando disse que os meios para a satisfação das necessidades fisiológicas, dentro de certos limites de segurança, “podem ser proporcionados ou negados pela Administração. O próprio emprego é um desses meios. Também o são os salários, as condições de trabalho e os benefícios. Através desses meios, o indivíduo pode ser controlado enquanto estiver lutando pela subsistência.”

Nessa perspectiva, Herzberg (1975) centrou-se em três filosofias gerenciais, para reduzir os efeitos dos fatores de insatisfação por meio de ações gerenciais:

- a) Teoria orgânica, segundo a qual as necessidades humanas são variadas e ajustáveis a situações determinadas. Dessa forma, a função da gerência pode ser tão pragmática quanto a situação o requerer;
- b) Teoria da engenharia industrial, que defende que o indivíduo associa a orientação para a satisfação das necessidades econômicas à mecanicista ou de desenvolvimento operacional. Nesse caso, caberia à gerência adequar as condições de trabalho à maior eficiência do potencial humano;
- c) Teoria behaviorista, que já enfatiza várias necessidades, tanto higiênicas quanto motivadoras, sempre enfocando o aspecto grupal. A gerência, então,

deveria realçar os aspectos das relações humanas e da valorização das respectivas crenças.

Esse autor se valeu da teoria da engenharia industrial para explorar a consecução de objetivos diferentes: em vez de aumentar a eficiência através da adequação da carga de trabalho, a gerência pode desenvolver formas de enriquecimento do trabalho, a fim de se conseguir a eficiência do pessoal. Esse enriquecimento de trabalho não deixa de ser um enriquecimento do cargo e leva ao desenvolvimento do funcionário em todos os aspectos: psicológicos, de responsabilidade, reconhecimento interno e externo e progresso. Nesse sentido, ele descreveu os princípios do processo, mostrando os caminhos por que passam os levantamentos para sua implementação, quais sejam: o aumento do próprio padrão de produção; o acréscimo de uma tarefa significativa a uma existente, de igual significação; a eliminação de funções mais complexas; rodízio de funções. Porém, ele alerta que a implementação desses elementos motivadores carece de um suporte administrativo amplo, que leve em conta o valor do investimento realizado, a possibilidade de modificações nos cargos, mudanças centradas na motivação real, priorizar a verticalização do cargo e utilizar critérios específicos, de modo a evitar a ambiguidade. Essa experiência deve ser controlada durante todo o período, que pode observar-se uma queda no desempenho do grupo - em função da mudança - e que a medida pode suscitar hostilidade, em princípio.

Murray (1973) explicou que, independente de estarem motivados, os funcionários trabalham dentro de uma administração, e os meios pelos quais eles satisfazem suas necessidades são fornecidos por ela. Assim, cabe à organização adotar um sistema que conjugue o atendimento dessas necessidades e a maximização de resultados, num processo que passa pelos aspectos motivacionais.

O movimento pessoal e o movimento das pessoas em uma empresa são determinados pelas necessidades de atingir determinados fins. Mas as razões que determinam o comportamento motivacional numa direção específica só pode ser observado a partir do comportamento individual evidente e das respectivas relações de causa e efeito. Mesmo assim, o comportamento e suas relações não são suficientes para evidenciar um comportamento motivacional, pois motivos semelhantes podem dar lugar a ações distintas, da mesma forma que ações semelhantes podem responder por motivos diferentes. As necessidades que movem

as pessoas em uma organização nem sempre podem ser identificadas com absoluta certeza (BERGAMINI, 1986).

Para Katz & Khan (1970, p. 67), o indivíduo ter ou não prazer em executar a tarefa que dele se espera é um aspecto irrelevante. “O que importa é a maneira de tornar o seu comportamento estável e de confiança”. Para os autores, quando um indivíduo exerce atividades em uma organização, aceitando, ao mesmo tempo, submeter-se a uma relação de autoridade, é porque ele busca encontrar, ali, o espaço para a realização de seus desejos. Isso significa que a interação dele com a organização tem um componente pessoal, baseado nos valores próprios.

Porém, esses autores ressaltam que isso não é suficiente para manter o maior nível de produtividade. Do mesmo modo, o que motiva a maior produtividade não corresponde à mesma razão que sustenta as inter-relações. Por isso, as organizações estabelecem alguns padrões de motivos capazes de produzir o comportamento desejado por ela em vários graus. Esses padrões podem ser representados pelos seguintes pontos: pela internalização das metas da organização – um dos mais eficazes padrões e depende da natureza das metas em conjugação com os valores individuais; pela auto-expressão – relacionado ao cargo do indivíduo - os que têm maior responsabilidade expressam mais as suas experiências; pelo cumprimento dos aspectos legais em relação ao indivíduo – representados pelos símbolos da segurança no emprego ou ameaça de penalidades (KATZ & KHAN, 1970).

Os aspectos das teorias motivacionais e comportamentais levantadas neste trabalho vão ser avaliados na prática, na próxima parte por meio de um estudo de caso realizado na Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (ELETRONORTE).

### 3 ESTUDO DE CASO DA ELETRONORTE

#### 3.1. Caracterização da Empresa

Trata-se da Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (ELETRONORTE).

A ELETRONORTE, empresa subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (ELETROBRÁS), concessionária de serviços públicos de energia elétrica, foi criada pela Lei 5.824, de 14 de novembro de 1972, constituída por escritura pública em 20 de junho de 1973 e autorizada a funcionar pelo Decreto 72.548, de 30 de julho de 1973.

Sua área de atuação é caracterizada pela Amazônia Legal e representa 58% do território nacional, compreendendo os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins (Mapa 1).



Mapa 1: Área de atuação da ELETRONORTE.  
Fonte: Portal ELETRONORTE. [www.eln.gov.br](http://www.eln.gov.br)

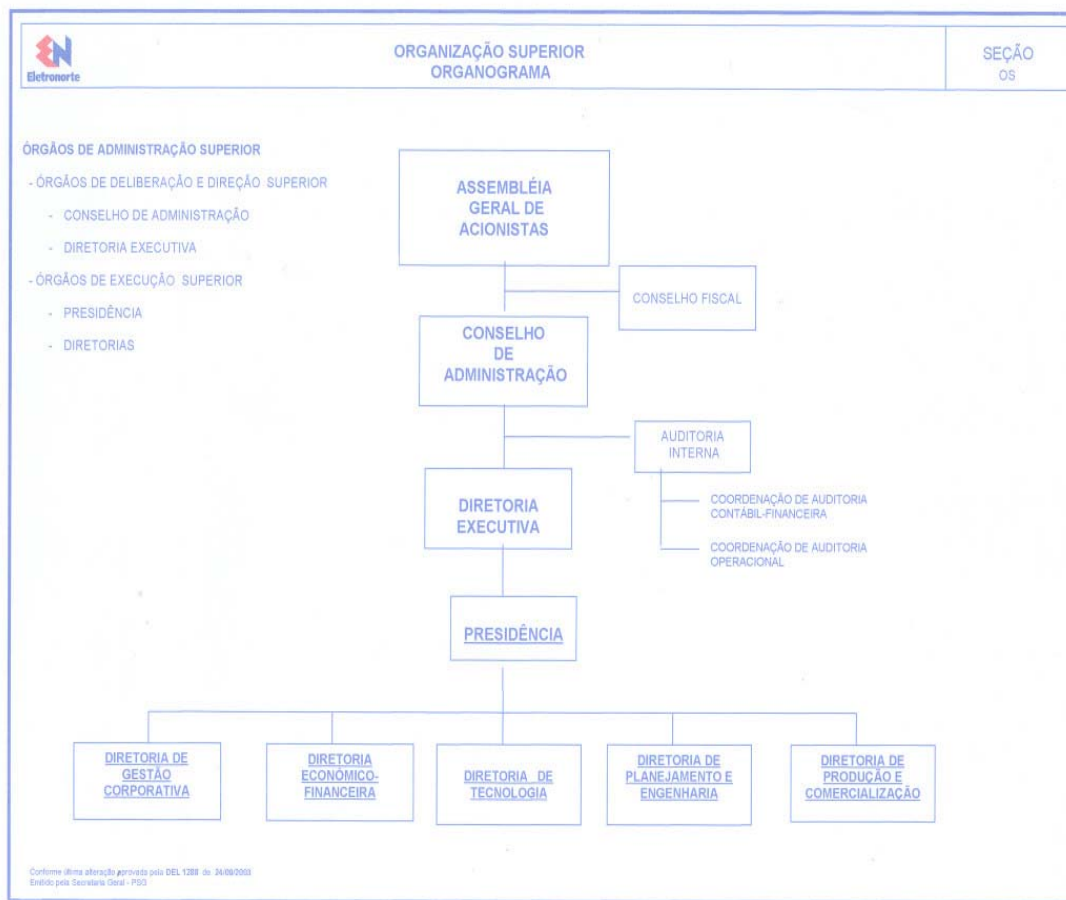
Nessa área, atuam as seguintes concessionárias estaduais de energia elétrica: Companhia de Eletricidade do Amapá S.A. (CEA); Companhia Energética do Amazonas (CEAM); Centrais Elétricas do Pará S.A. (CELPA); Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins (CELTINS); Companhia Energética do Maranhão (CEMAR); Centrais Elétricas Matogrossenses S.A. (CEMAT); Companhia Energética de Roraima S.A. (CER); Centrais Elétricas de Rondônia S.A. (CERON) e Companhia de Eletricidade do Acre (Eletroacre), todas supridas pela ELETRONORTE. Essa empresa construiu e opera as usinas hidrelétricas de Tucuruí, Balbina, Manaus Energia, Samuel e Coaracy Nunes, além de parques térmicos e de sistemas de transmissão associados.

A principal atividade da empresa é atender ao mercado de energia elétrica. Tem coordenado e executado o desenvolvimento dos sistemas de energia elétrica na região Norte, tendo como finalidade principal a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas geradoras e de sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica, diretamente ou por meio de suas subsidiárias integrais Boa Vista Energia S.A. e Manaus Energia S.A. Também celebra atos de comércio decorrentes dessas atividades, objetivando garantir o suprimento às concessionárias estaduais e o fornecimento aos grandes consumidores da indústria de eletrointensivos. Garante ainda a distribuição de Manaus e Boa Vista, através de suas subsidiárias integrais Manaus Energia S.A. e Boa Vista Energia S.A., além de fomentar o desenvolvimento regional.

A missão da ELETRONORTE é contribuir para o desenvolvimento da Amazônia e do Brasil, disponibilizando soluções em energia elétrica com excelência. Sua visão de futuro é ser referencial no negócio de energia elétrica pela excelência da gestão e integração com a sociedade. Para tanto, conta com os seguintes valores organizacionais: valorização das pessoas, respeito ao meio ambiente, excelência na gestão, qualidade, integração, responsabilidade social, comprometimento, criatividade, segurança, transparência, aprendizado contínuo e foco no cliente.

O organograma da empresa encontra-se abaixo:

## 1.10 Organograma da empresa

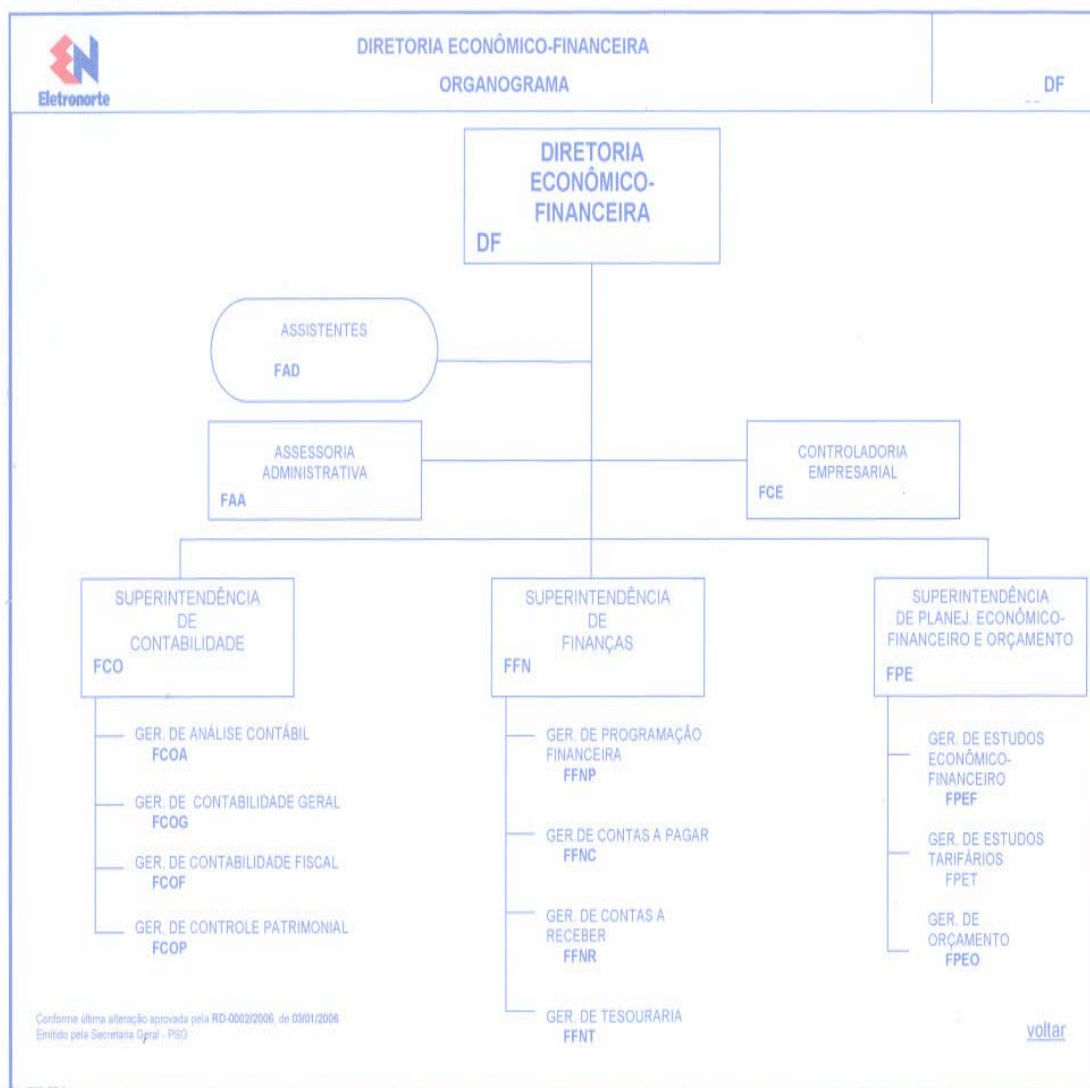
Figura 1: **Organograma da ELETRONORTE**Fonte: Portal ELETRONORTE. [www.eln.gov.br](http://www.eln.gov.br)**3.2. Diretoria Econômico-Financeira: Local da Aplicação da Pesquisa**

Basicamente, a atribuição da Diretoria Econômico-Financeira é o planejamento econômico-financeiro e tarifário, execução dos processos de elaboração, controle e acompanhamento orçamentário, apresentando propostas para atender os objetivos da comercialização, gestão empresarial e da administração econômico-financeira (ELETRONORTE, 2005).

Essa Diretoria é composta de três gerências: Gerência de Estudos Econômico-Financeiros, Gerência de Orçamento e Gerência de Estudos Tarifários. Segundo o Manual da Organização (ELETRONORTE, 2005) (Figura 2):



## 1.9 Organograma da Diretoria Financeira

Figura 2: **Organograma da Diretoria Econômico-Financeira**Fonte: Portal ELETRONORTE. [www.eln.gov.br](http://www.eln.gov.br)

A Gerência de Gerência de Estudos Econômico-Financeiros tem, entre suas atribuições, as seguintes: elaborar estudos de viabilidade econômico-financeira de implantação dos futuros empreendimentos, expansões dos sistemas existentes e das unidades de negócio; participar nos processos de negociação de transmissão, comercialização e distribuição de energia elétrica, existentes e novos; propor medidas e ações de viabilização dos empreendimentos constantes do Plano de Expansão, de modo a preservar o equilíbrio econômico-financeiro da Empresa; determinar os indicadores de desempenho econômico-financeiro da Empresa e

elaborar suas projeções, efetuando o seu acompanhamento e sugerindo à Diretoria ações que visem à melhoria do seu desempenho; acompanhar a legislação e suas mudanças de impacto setorial, obter informações referenciais da economia, programação e planos do Governo, produzindo avaliação dos principais agregados macroeconômicos.

À Gerência de Orçamento compete: estabelecer diretrizes e normas relativas ao processo de elaboração e controle do orçamento de custeio da Empresa de acordo com as orientações internas e legislação pertinente; consolidar a proposta orçamentária de custeio da Empresa e submeter à aprovação da Diretoria Executiva; acompanhar e controlar, por centros financeiros/itens financeiros, a execução do orçamento de custeio, avaliando o desempenho orçamentário; elaborar o orçamento executivo da Empresa, observando os limites aprovados, para atendimento à controladora e consolidar e compatibilizar a proposta orçamentária com os recursos assegurados ou em processo de viabilização, entre outros.

A Gerência de Estudos Tarifários tem como competências as seguintes: planejar e apurar os custos do serviço e as receitas de curto, médio e longo prazos, tanto das unidades de negócio como da Empresa; participar dos processos e negociações de transmissão, comercialização e distribuição de energia elétrica, existentes e novos, com vistas a avaliar seus efeitos no planejamento e no equilíbrio econômico-financeiro da empresa; divulgar informações tarifárias e econômico-financeiras de interesse dos órgãos internos e externos à empresa; desenvolver e divulgar relatórios sobre estudos específicos, tarifários e análise de desempenho de interesse geral da empresa; elaborar e negociar as propostas tarifárias da empresa a serem apresentadas ao Poder Concedente - Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) para homologação na forma da legislação em vigor; promover estudos para determinação dos níveis tarifários de equilíbrio, por sistema e unidade de negócio, estabelecidos a partir dos custos praticados; acompanhar o reajustamento das tarifas da empresa, analisando sua evolução e indicando à Diretoria a necessidade de ajustamentos; articular-se com os órgãos de planejamento de mercado para efeito de ajustamentos necessários aos estudos e propostas tarifárias; acompanhar e avaliar as implicações de mudanças na legislação e conjuntura econômica, aplicável aos custos do serviço e aspectos tarifários vigentes, propondo medidas e critérios de ajustes, para a manutenção do equilíbrio econômico-

financeiro; participar da determinação dos encargos de uso de transmissão de energia para geração e distribuição; dar suporte às questões de custos e tarifas suscitadas no âmbito dos Conselhos de Consumidores; elaborar estudos e proposições para adequação da tarifa de otimização, visando os ganhos de eficiência; participar, negociar e manter contato com órgãos reguladores, tais como: ANEEL, Ministério de Minas e Energia (MME), Operador Nacional do Sistema Elétrico (NOS), Mercado Atacadista de Energia (MAE) e Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (ELETROBRÁS), sobre assuntos do setor elétrico.

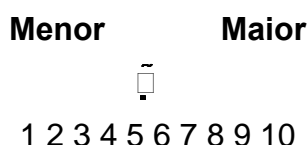
## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Para fins desta pesquisa, foram investigados os dois fatores citados por Herzberg: higiênicos e motivacionais.

As respostas dos funcionários permitiram identificar o nível de sua satisfação em relação a esses dois fatores no ambiente de trabalho em que estão inseridos, ou o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção com relação a cada variável dos fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Esses dados, de 2006, foram comparados aos resultados da pesquisa realizada em 2005 com o mesmo grupo e com os dados gerais da empresa nos mesmos anos. As questões foram respondidas de acordo com o critério seguinte:

### CONCORDÂNCIA



Inicialmente, os resultados de 2005 e de 2006 foram analisados isoladamente, comparados entre si (Quadro 1) pela pontuação recebida e depois configurados em percentuais (Gráfico 1).

Posteriormente, foram comparados os resultados de 2005 com os de 2006, para a verificação de mudanças que possam indicar tanto melhoras no gerenciamento, como necessidade de revisão de aspectos que permanecem ou que tenham piorado.

Por último, esses resultados foram comparados, de forma ampla, com os de uma pesquisa realizada na empresa, para verificar eventuais distorções ou não.

#### 4.1. Dados da Pesquisa de 2005

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
2	8,20	1	8,00	4	4,80	3	7,80	5	6,80
6	6,00	10	8,80	7	8,00	9	7,60	8	8,60
13	6,80	12	7,60	11	9,80	14	7,60	15	7,60
19	9,80	20	8,20	18	7,80	17	8,60	16	8,40
22	10,00	25	7,20	21	9,20	23	8,20	24	8,00
TOTAL	40,8	TOTAL	39,8	TOTAL	39,6	TOTAL	39,8	TOTAL	39,4
81,60%		79,60%		79,20%		79,60%		78,80%	
TOTAL 5 FATORES = 3,99 : 5 = 79,76% FATORES HIGIÊNICOS									

Quadro 1: **Resultados referentes aos fatores higiênicos**

Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2005.

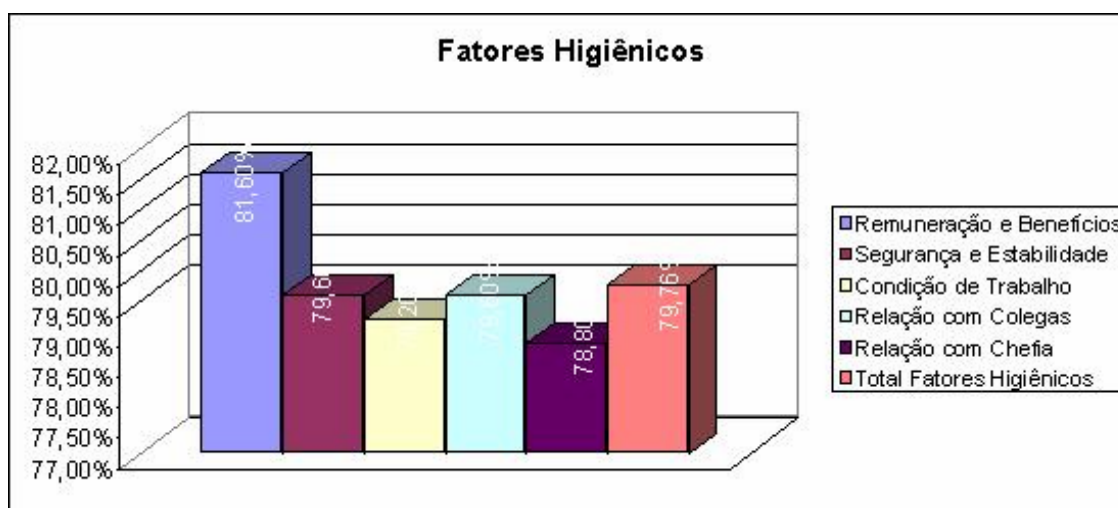


Gráfico 1: **Resultados referentes aos fatores motivacionais**

Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2005.

Pelo Quadro 1, verifica-se um equilíbrio na satisfação dos fatores higiênicos, relacionados com as condições físicas e ambientais do trabalho. Observou-se que o maior indicador de satisfação diz respeito à remuneração e aos benefícios (com 81,60%), significando que a empresa, de alguma forma, proporciona a satisfação de necessidades fisiológicas de que fala McGregor (1973), as quais são supridas por meio do poder aquisitivo.

Nos quesitos “segurança/estabilidade” (79,60%) e “relações com colegas” (79,20%), ambos com igual pontuação global nas respostas, percebe-se que não há uma preocupação da empresa somente em motivar os funcionários por meio de recompensas financeiras ou motivação externa, o que constitui uma preocupação de

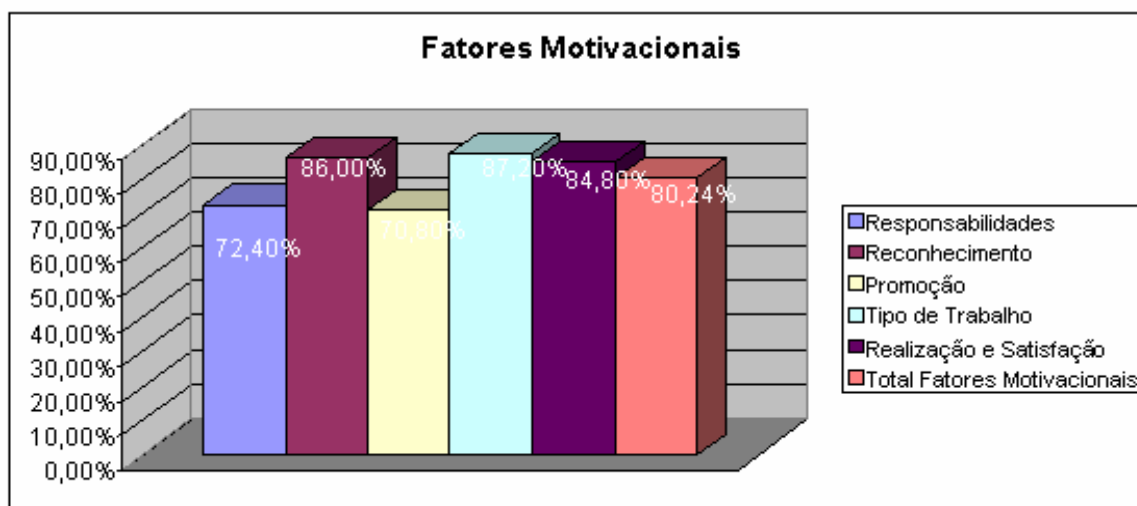
Deci (1995). Segundo esse autor, a funcionalidade da motivação externa não favorece o funcionário, pois ela duraria, somente, o tempo do recebimento da recompensa. Pelos dados, a associação da segurança e relação com os colegas com a remuneração e benefícios (com uma diferença positiva um pouco maior desses) pode sugerir que, no ambiente organizacional, predomina a teoria orgânica gerencial, ou seja, aquela segundo a qual as necessidades humanas são ajustáveis a determinadas situações, determinando uma função gerencial pragmática. A pouca diferença entre o percentual das condições de trabalho em comparação à segurança e às relações com colegas podem confirmar essa idéia que remete ao equilíbrio nas condições que satisfazem as necessidades funcionais. Já o percentual relativo às relações com a chefia, um pouco mais abaixo de todos os outros, pode indicar a necessidade de revisão de algum aspecto, principalmente o relacionado com a questão n.º 5: “ Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulação”. Trata-se de um aspecto que deveria ser cuidado de imediato, antes de transformar-se em um problema maior e afetar as demais condições do ambiente organizacional. Conforme Robbins (2002), quando os funcionários participam das decisões que os afetam, ele pode se sentir ainda mais motivado. Já a questão n.º 15, “Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas funções, não corro risco de ser dispensado da empresa”, pode estar mais associada aos problemas de insegurança que hoje são observados em todo o mercado de trabalho.

Os resultados dos fatores motivacionais são demonstrados no Quadro 2 e no Gráfico 2.

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	4,60	30	9,00	26	6,40	29	8,60	27	8,20
32	8,00	34	7,60	31	5,20	35	8,40	33	8,80
36	6,80	38	8,60	37	7,40	40	8,80	39	8,00
45	8,20	41	9,40	44	8,00	42	9,00	43	9,60
47	8,60	46	8,40	50	8,40	49	8,80	48	7,80
TOTAL	36,2	TOTAL	43	TOTAL	35,4	TOTAL	43,6	TOTAL	42,4
72,40%		86,00%		70,80%		87,20%		84,80%	
TOTAL 5 FATORES = 4,01 : 5 = 80,24% FATORES MOTIVACIONAIS									

Quadro 2: **Resultados referentes aos fatores motivacionais**

Fonte: Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2005.



**Gráfico 2: Resultados referentes aos fatores motivacionais**

Fonte: Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2005.

Esses resultados destacam o item “tipo de trabalho” (43,60%) como o de maior peso na motivação funcional, revelando o grau de autonomia do funcionário em sua realização e a satisfação proveniente do próprio desempenho. Quando associado ao segundo maior percentual, “reconhecimento” (43,0%), e ao terceiro, “realização” (42,40%), esse fator motivacional tende a levar o funcionário a comprometer-se com a organização, segundo defende Robbins (2002). Para esse autor, objetivos desafiadores (tipo de trabalho), *feedback* em relação ao serviço (reconhecimento) são aspectos relevantes da motivação funcional.

#### 4.2. Dados da Pesquisa de 2006

2006									
Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
2	7,60	1	9,00	4	7,00	3	9,00	5	9,20
6	7,20	10	8,40	7	9,00	9	8,20	8	9,40
13	8,20	12	8,60	11	8,40	14	9,20	15	8,60
19	8,40	20	8,20	18	8,40	17	8,20	16	8,80
22	8,80	25	7,80	21	9,00	23	8,20	24	8,80
TOTAL	40,2	TOTAL	42	TOTAL	41,8	TOTAL	42,8	TOTAL	44,8
80,40%		84,00%		83,60%		85,60%		89,60%	
TOTAL 5 FATORES =		4,23		: 5 =		84,64%		FATORES HIGIÊNICOS	

**Quadro 3: Resultados referentes aos fatores higiênicos**

Fonte: Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2006.

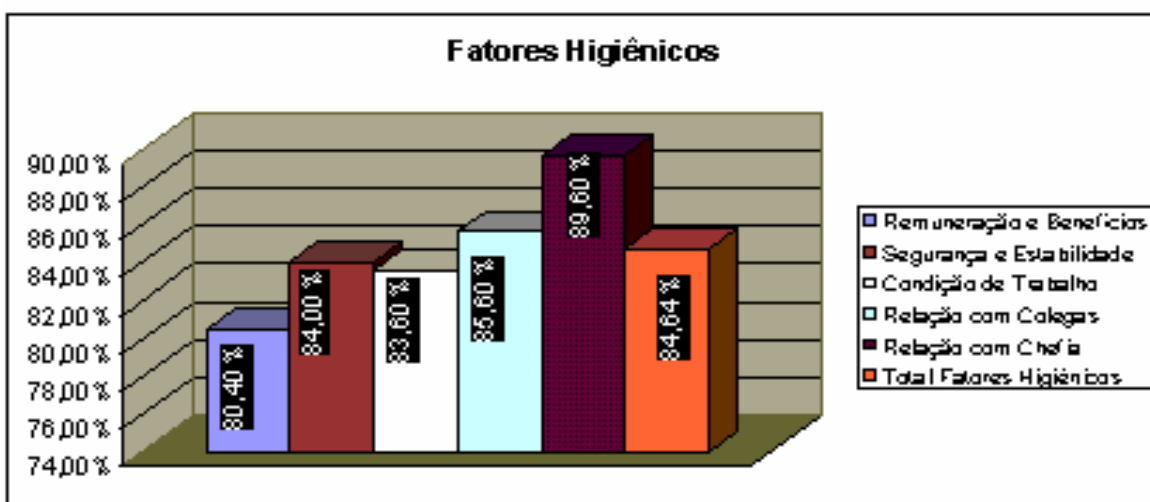


Gráfico 3: **Resultados referentes aos fatores higiênicos**

Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2006.

Os resultados do Quadro 3 e do Gráfico 3, referentes aos fatores higiênicos, demonstram que houve melhoria sensível nos itens avaliados, principalmente no quesito “relações com a chefia” (44,80%), com a questão n.º 5 - “Em nossa área de trabalho, as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulação”- obtendo o segundo maior resultado. Esse aumento significativo contribuiu para a melhoria do resultado global da satisfação das necessidades relacionadas com os fatores higiênicos que passou de 79,76% em 2005, para 84,64%, em 2006. A redução do percentual de um único quesito, “remuneração/benefícios” pode estar relacionada com o fato de a FPET ser considerada e reconhecida pelas demais áreas da empresa como equipe eficiente, sendo natural que haja uma expectativa de melhor remuneração. A melhoria dos outros itens pode ser resultado dos treinamentos realizados, significando investimentos da organização nos funcionários.

Conforme McClelland (citado por SILVA, 2002), as pessoas motivadas por realização geralmente são orientadas para tarefas e constantemente procuram a excelência. Apreciam desafios (o aumento no percentual do item “tipo de trabalho, 43,60%, dos fatores motivacionais confirma isso) e se satisfazem ao completá-los.

De acordo com a teoria da expectativa de Vroom (citado por MAXIMIANO, 2000), o esforço que o funcionário faz é proporcional ao valor de sua recompensa. Sendo assim, pode-se entender que o treinamento funcional que resultou em



melhoria imediata no respectivo desempenho pode também ser o responsável pela “queda” no percentual da satisfação com a remuneração. Ao que indica, os funcionários estariam desejando uma remuneração compatível com esse esforço do desempenho, sem considerar que o investimento feito pela organização constitui um valor agregado a essa remuneração.

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	8,00	30	8,60	26	8,00	29	8,80	27	8,40
32	8,40	34	9,00	31	7,40	35	8,80	33	9,00
36	8,20	38	8,60	37	7,80	40	9,40	39	9,00
45	8,80	41	9,00	44	8,40	42	9,20	43	8,80
47	8,80	46	8,40	50	8,40	49	8,60	48	8,40
TOTAL	42,2	TOTAL	43,6	TOTAL	40	TOTAL	44,8	TOTAL	43,6
84,40%		87,20%		80,00%		89,60%		87,20%	
TOTAL 5 FATORES =		4,28		: 5 =		85,68%		FATORES MOTIVACIONAIS	

Quadro 4: **Resultados referentes aos fatores motivacionais**

Fonte: Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2006.

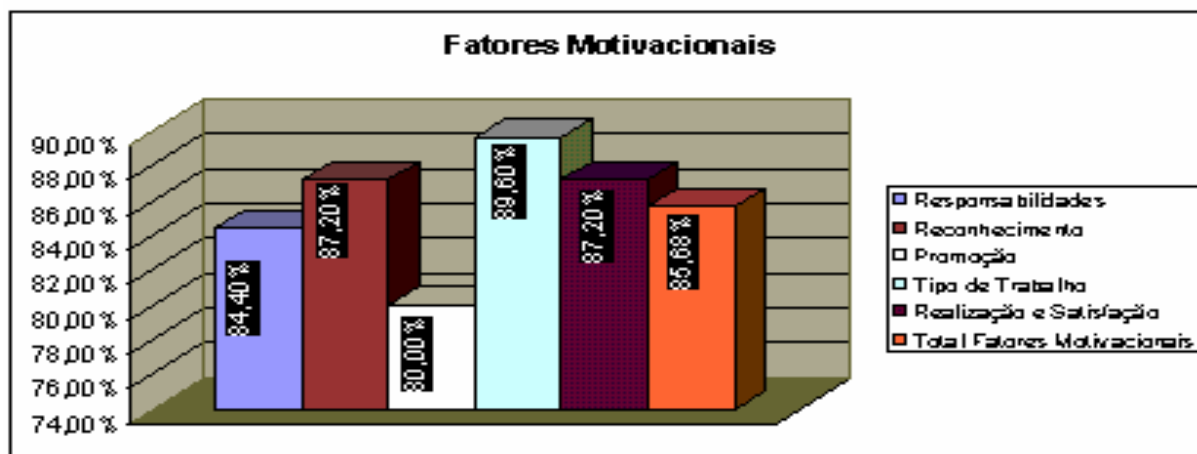


Gráfico 4: **Resultados referentes aos fatores motivacionais**

Fonte: Fonte: Elaborada pelo pesquisador Laureno José Kessler, curso Administração, UNICEUB, Brasília, 2006.

Os resultados do Quadro 4 e Gráfico 4, relativos aos fatores motivacionais, também superaram os de 2005, o que pode ser reflexo direto do treinamento e efeito da melhora nos fatores higiênicos que têm a função de estabelecer as condições do ambiente organizacional no qual o trabalho é desenvolvido. A melhoria expressiva no item “promoção” (passou de 70,8% em 2005, para 90%, em 2006) reflete um

aspecto motivador externo que, porém, não teria uma significação negativa como a recompensa material. Mesmo sendo material, também, essa recompensa está relacionada com o desempenho do trabalho que é fator de motivação interna. A promoção pode ser associada mais ao reconhecimento, a uma recompensa por merecimento, sem haver, aí, uma desvirtuação dos elementos intrínsecos do processo motivador aos quais Deci (1995) se refere.

Os resultados entre os quesitos dos fatores motivacionais demonstram também um equilíbrio entre si e com os fatores higiênicos, levando à confirmação de que as condições oferecidas pela organização influenciam diretamente a motivação.

Os resultados gerais referentes aos fatores higiênicos e fatores motivacionais do FPET mostraram-se compatíveis com os globais da Superintendência nos dois anos (anexos 1 e 2), significando que as ações de gerenciamento da organização possuem características semelhantes, no que tange à condução das ações.

Essa compatibilidade, em relação aos fatores higiênicos e motivacionais pesquisados no FPET, pode estar associada, principalmente, aos seguintes quesitos da pesquisa global da empresa: “Os empregados sentem-se valorizados pelos benefícios recebidos”, cuja média de resultados foi de 4,73%; “Os empregados mostram-se satisfeitos com a promoção da saúde integral”, com 4.50%, e “Os empregados sentem-se valorizados pelos investimentos da Empresa em um Plano de Previdência Privada (Previnorte)”, com 4.40%. O indicador médio máximo para os itens avaliados foi de 5%.

Esses resultados mais relevantes da pesquisa geral da empresa estão mais voltados para os fatores higiênicos apontados por Herberg, podendo-se deduzir, que a satisfação desses fatores leva, em termos gerais, à ampliação da motivação funcional.

## 5 CONCLUSÃO

Como ficou demonstrado nas teorias motivacionais e comportamentais abordadas neste trabalho, a motivação funcional é resultado de um conjunto de aspectos internos e externos, que não podem ser trabalhados separadamente, mas sim em conjunto e de forma localizada, ou seja, no âmbito das características da organização e das condições do ambiente organizacional.

De acordo com os objetivos propostos neste trabalho, conclui-se que o nível de motivação dos funcionários da FPET tende a melhorar, caso se mantenham as condições que atualmente o determinam.

No que se refere aos resultados específicos da pesquisa, o incentivo aos funcionários, representado, principalmente, pela melhoria nas condições do ambiente organizacional e pela promoção como forma de recompensa, bem como o fato de serem trabalhados os aspectos cuja avaliação aponta necessidades de melhoria, vem se revelando, até o momento, um fator de fundamental relevância para o desempenho funcional.

É importante observar que a melhoria no conjunto dos resultados, tanto dos fatores higiênicos como dos motivacionais, demonstra que há uma interligação entre esses e aqueles, além dos itens de cada um entre si, levando à compreensão de que o processo da motivação se desenvolve em uma perspectiva sistêmica.

Recomenda-se, em termos gerais e também para a ELETRONORTE e o FPET, que as avaliações setoriais dos critérios que compõem os fatores higiênicos e motivacionais não só continuem, como também os pontos eventualmente negativos que se apresentarem sejam trabalhados, de forma a se poder manter um nível de motivação funcional que leve cada vez mais ao comprometimento com a organização.

A continuidade dessas avaliações tem, para a Ciência da Administração, um sentido de acompanhamento que permite, ao administrador, identificar de forma mais imediata eventuais desvios do contexto de gerenciamento que possam contribuir para a insatisfação funcional e, conseqüentemente, a redução do nível e da qualidade de seu desempenho.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Bianca. Motivação Humana e as organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial. **Caderno de Temas Existencias**. Jornal on-line existencial. Edição Especial. 1999. Disponível em: < [www.existencialismo.org.br](http://www.existencialismo.org.br) > Acessado em 1.º set. de 2006.

ARCHER, E.R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.W; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 3-24.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**. abr. / jun. 1990, 30 (2) 23-34.

\_\_\_\_\_. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Dissertação. São Paulo. 1983.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1983.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José H. Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CABALLERO, Juan Carlos S. **Motivação do pessoal de apoio 2006**. Disponível em: < [www.cbo.com.br](http://www.cbo.com.br) > Acessado em 28 ago. 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAYRELL, Márcio. **Recursos humanos 100**: a função do RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DECI, Edward L. **Por que fazemos o que fazemos**. Trad. Paula Csillag. São Paulo: 1995.

HERZBERG, Frederick. Novamente: Como se Faz para Motivar Funcionários? **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. 13, v. 1, 1975.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. Trad. Euriphebo Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas/MEC, 1973.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo. A multiplicação do talento humano.** 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção.** 3 ed. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

ROBBINS, Sthepen P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

TOMASIA, Maria Terezinha. **Motivação.** Disponível em:<<http://www.grupodesenvolver.com.br/motiv>> Acessado em 5 set. 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projeto e relatório de pesquisa em Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## **ANEXOS**

**ANK 2006**

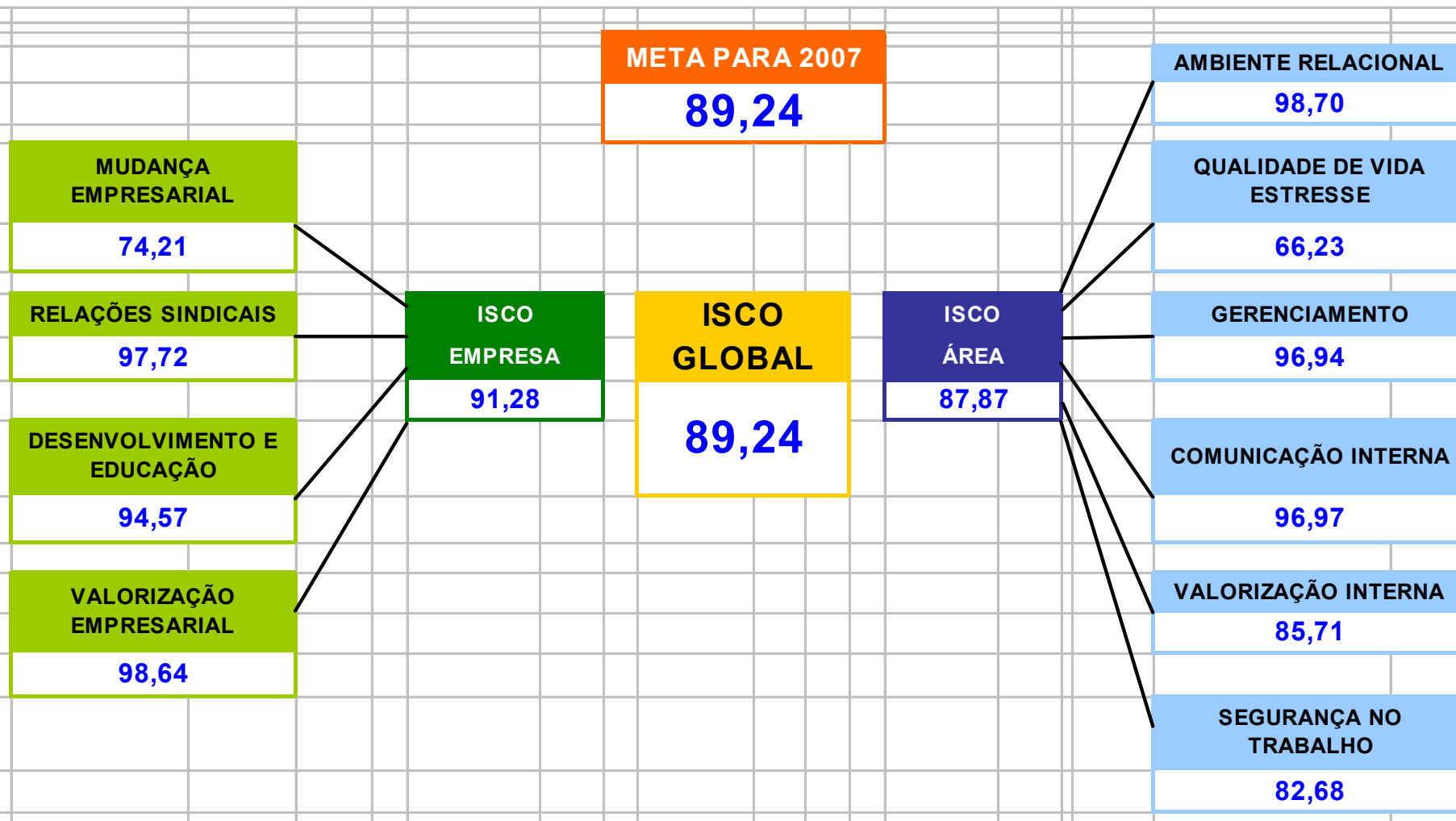
Assinale com (X) o ponto que melhor traduz seu atual sentimento e percepção, em relação a cada uma das afirmativas:

[illegible]

# ECO 2006

## GERENTES DA ELETRONORTE

### ÍNDICES DE SATISFAÇÃO COM OS FATORES DE CLIMA NA ÁREA E NA EMPRESA







Eletronorte

# ECO 2006

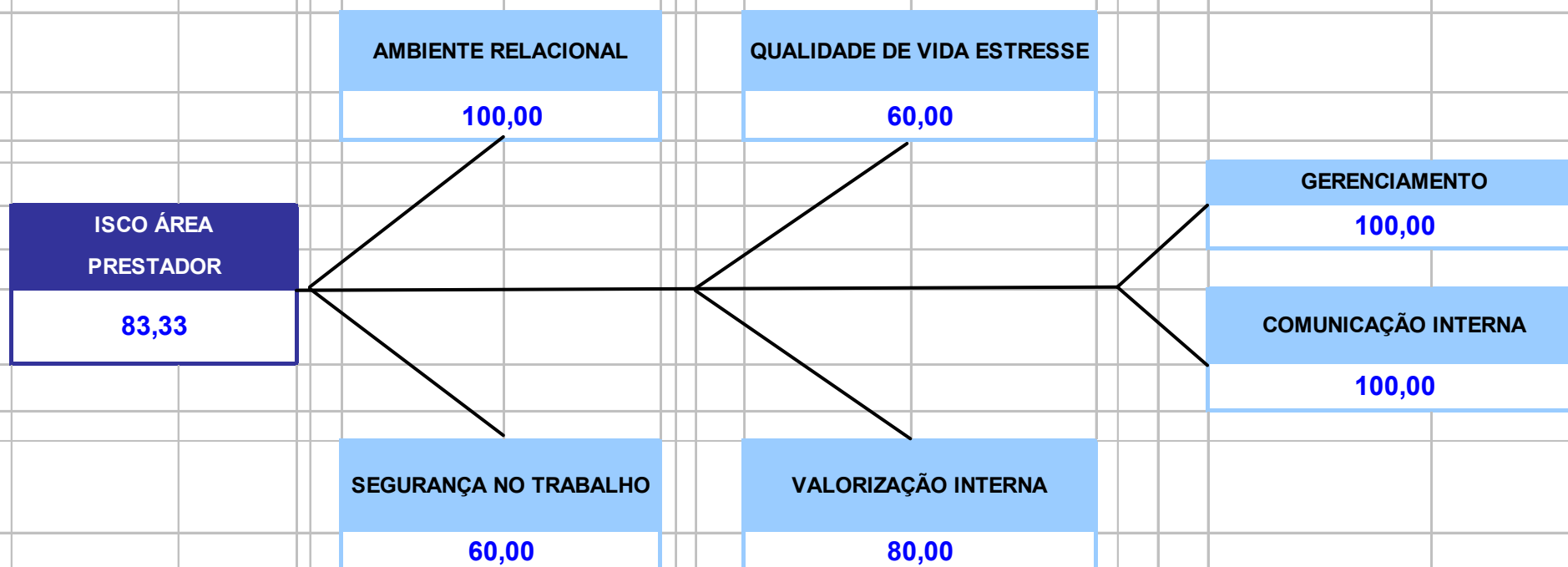
## PRESTADOR DE SERVIÇO

### ÍNDICES DE SATISFAÇÃO COM OS FATORES DE CLIMA NA ÁREA E NA EMPRESA

DF

FPE

FPET



QUESTIONÁRIOS VÁLIDOS - FOCO ÁREA

5



# Resultado da pesquisa

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL MÉDIA DO ITENS AVALIADOS - FOCO NA ÁREA FPE

[Ambiente Relacional](#)   [Qualidade de Vida/Estresse](#)   [Gerenciamento](#)   [Comunicação Interna](#)  
[Valorização Interna](#)   [Segurança no Trabalho](#)   [Aspectos gerais](#)

Ambiente Relacional			
Descrição	Media	D.P.	
Os colaboradores da equipe encorajam cada um a dar o melhor de si.	4,17	0,58	
As pessoas trabalham em harmonia.	4,58	0,51	
As relações entre as pessoas são amistosas.	4,67	0,49	
As pessoas cooperam na execução do trabalho.	4,33	0,65	
Os conhecimentos técnicos dos colaboradores são considerados na execução dos trabalhos.	4,33	1,15	
As pessoas confiam umas nas outras.	4,33	0,49	
Há um ambiente de franqueza entre as pessoas.	4,25	0,97	
As pessoas são produtivas.	4,36	0,67	
As pessoas se preocupam com a qualidade do trabalho realizado.	4,67	0,49	
Media Final	4,41		
Qualidade de Vida/Estresse			
Descrição	Media	D.P.	
Os tipos de atividades desenvolvidas pela equipe são estressantes.	2,83	1,34	
A equipe trabalha sob pressão constante na execução das atividades.	3,58	1,00	
A carga atual de trabalho tem provocado problemas de saúde na equipe.	3,75	0,75	
Os prazos estabelecidos para a realização das tarefas têm deixado a equipe tensa.	2,92	1,44	
O sentido de urgência do trabalho tem aumentado o nível de estresse da equipe.	3,36	1,21	
A carga atual de trabalho tem prejudicado as relações entre os colaboradores da equipe.	3,75	1,22	
A quantidade atual de trabalho tem provocado cansaço na equipe.	3,25	1,29	
O volume de atividades tem aumentado a carga diária de trabalho.	3,42	1,16	
O nível de estresse tem prejudicado o desempenho da equipe.	3,42	1,31	
Media Final	3,36		
Gerenciamento			
Descrição	Media	D.P.	
O gerente formal imediato demonstra entusiasmo pelos trabalhos desenvolvidos na área (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,55	0,52	
O relacionamento dos colaboradores com o gerente formal imediato é harmonioso (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,58	0,67	

O gerente formal imediato transmite confiança aos colaboradores (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,50	0,52
O gerente formal imediato incentiva os colaboradores no cumprimento das metas da área (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,50	0,52
O gerente formal imediato é competente na gestão da área (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,75	0,45
O gerente formal imediato orienta os colaboradores na execução do trabalho (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,55	0,52
Há empenho do gerente formal imediato na obtenção de recursos para o alcance das metas da área (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,50	0,53
O gerente formal imediato apóia os colaboradores na realização do trabalho (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,58	0,51
O gerente formal imediato defende os interesses da área (ex: Gerente de Divisão, Gerente Executivo, Gerente de Setor de Tucuruí etc).	4,33	0,78
<b>Media Final</b>	<b>4,54</b>	
<b>Comunicação Interna</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Media</b>	<b>D.P.</b>
A quantidade de informações recebidas contribui para a execução do trabalho.	4,25	0,62
Os meios de comunicação utilizados são eficazes (ex: intranet, quadro mural, e-mail, etc).	4,58	0,51
As informações são disseminadas igualmente para todos.	4,33	0,65
As informações para execução do trabalho são compartilhadas por todos.	4,00	0,74
A comunicação com as outras áreas é eficiente.	4,09	0,54
As informações de interesse dos colaboradores são repassadas em tempo hábil.	4,33	0,65
A comunicação é clara.	4,18	0,75
As informações relevantes para a realização do trabalho estão disponíveis.	4,18	0,75
O fluxo de informações tem auxiliado na melhoria dos processos de trabalho.	4,08	0,67
<b>Media Final</b>	<b>4,23</b>	
<b>Valorização Interna</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Media</b>	<b>D.P.</b>
A dedicação dos colaboradores ao trabalho é reconhecida (ex: elogiada, destacada, comemorada).	3,75	1,06
A implementação de melhoria nos processos de trabalho é reconhecida (ex: elogiada, destacada, comemorada).	3,75	1,06
Os colaboradores são elogiados quando alcançam bons resultados no trabalho.	4,08	1,08
O trabalho dos colaboradores é valorizado por meio da implementação de melhorias nas condições de trabalho.	3,83	1,11
São promovidos eventos como forma de reconhecimento das metas alcançadas.	3,08	1,08
<b>Media Final</b>	<b>3,70</b>	
<b>Segurança no Trabalho</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Media</b>	<b>D.P.</b>
As instalações são inspecionadas regularmente quanto aos aspectos de segurança no trabalho.	3,60	1,17
Os colaboradores adotam ações visando a saúde e segurança no trabalho.	3,92	0,90
As condições de segurança das instalações são adequadas.	4,08	0,67
A política de segurança do trabalho é efetivada em ações concretas.	3,73	0,90
Os colaboradores estão satisfeitos com as condições de segurança no trabalho.	3,83	0,72
As reclamações relativas à falta de segurança no trabalho são atendidas prontamente.	3,63	0,74

São promovidas regularmente atividades de prevenção de acidentes e doenças no trabalho.	3,50	1,08
Os colaboradores são informados sobre os fatores geradores de acidentes e doenças no trabalho.	3,91	1,04
<b>Media Final</b>	3,77	
<b>Aspectos gerais</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Media</b>	<b>D.P.</b>
Os resultados da pesquisa de Clima são divulgados para os colaboradores.	4,33	0,78
Estão sendo tomadas providências para resolver os aspectos negativos apontados na última pesquisa do ECO.	3,91	1,04
Os resultados das pesquisas de Clima Organizacional são utilizados na implementação de melhorias na área.	4,00	1,10
O clima organizacional é satisfatório.	4,17	1,03
<b>Media Final</b>	4,10	



# Resultado da pesquisa

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL MÉDIA DO ITENS AVALIADOS - FOCO NA EMPRESA FPE

[Mudança Empresarial](#)

[Relações Sindicais](#)

[Desenvolvimento e Educação](#)

[Valorização](#)

[Empresarial](#)

Mudança Empresarial			
Descrição	Media	D.P.	
As metas empresariais estabelecidas são claras para todos os empregados.	3,82	0,60	
As competências profissionais dos empregados são reconhecidas e destacadas.	3,73	1,35	
As mudanças empresariais são implementadas de forma participativa.	3,09	0,94	
As mudanças são percebidas pelos empregados como forma de desenvolvimento empresarial.	3,73	0,79	
As mudanças introduzidas têm contribuído para um melhor desempenho empresarial.	4,00	0,89	
Os programas e projetos implementados têm continuidade.	3,55	0,82	
Os empregados estão sendo esclarecidos quanto às mudanças no setor elétrico (Modelo Atual do Setor Elétrico).	3,82	0,87	
A Empresa adota ações sistemáticas para valorizar os empregados.	3,45	1,13	
O envolvimento dos gerentes formais com as mudanças na Empresa é contagiante.	3,70	0,82	
Os empregados são comunicados previamente sobre as mudanças na Empresa.	3,36	1,36	
Media Final	3,62		
Relações Sindicais			
Descrição	Media	D.P.	
O acesso do Sindicato aos representantes formais da Empresa é facilitado.	4,10	0,88	
Os gerentes formais da Empresa facilitam a participação dos empregados nas atividades promovidas pelo Sindicato.	4,40	0,70	
O resultado das negociações entre a Empresa e o Sindicato é divulgado.	4,50	0,53	
As atividades dos representantes do Sindicato são facilitadas.	4,30	0,82	
Existe uma relação harmoniosa entre a Empresa e o Sindicato.	3,89	0,60	
Media Final	4,24		
Desenvolvimento e Educação			
Descrição	Media	D.P.	
As ações educacionais oferecidas estão atreladas às necessidades da Empresa.	3,73	0,65	
As ações educacionais são amplamente divulgadas.	3,73	1,01	
As ações educacionais realizadas pelos empregados têm melhorado a qualidade do trabalho.	3,73	0,90	
Os empregados participam com frequência de ações educacionais que propiciam o desenvolvimento profissional.	3,45	0,82	

A qualidade das ações educacionais oferecidas é avaliada sistematicamente.	3,82	0,87
Os critérios para indicação de empregados para ações educacionais são adequados.	3,70	0,82
As necessidades de treinamento identificadas são atendidas pela Área de Educação.	3,64	0,81
Os empregados estão satisfeitos com as ações educacionais disponibilizadas.	3,45	0,52
<b>Media Final</b>	<b>3,66</b>	
<b>Valorização Empresarial</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Media</b>	<b>D.P.</b>
Os empregados sentem-se valorizados pelos benefícios recebidos (ex: PPRS, auxílio alimentação, auxílio transporte, reembolso médico, auxílio-creche, auxílio educação).	4,73	0,47
Os resultados das negociações das cláusulas do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) atendem aos interesses dos empregados.	4,27	0,79
Os empregados sentem-se valorizados pelos investimentos da Empresa em um Plano de Previdência Privada (Previnorte).	4,40	0,70
Os salários pagos aos empregados são compatíveis com o mercado de trabalho nacional.	3,82	1,08
Os empregados mostram-se satisfeitos com a promoção da saúde integral (atendimento médico, psicológico, social, odontológico e nutricional).	4,50	0,71
<b>Media Final</b>	<b>4,34</b>	



# Resultado da pesquisa

## Resultados...

Índices de Satisfação com os  
fatores de clima organizacional -  
DF

FOCO	FATORES	ÍNDICES
Área	Ambiente Relacional	88,16 %
Área	Qualidade de Vida/Estresse	76,32 %
Área	Gerenciamento	93,42 %
Área	Comunicação Interna	89,47 %
Área	Valorização Interna	68,00 %
Área	Segurança no Trabalho	64,47 %
Empresa	Mudança Empresarial	64,79 %
Empresa	Relações Sindicais	95,59 %
Empresa	Desenvolvimento e Educação	83,10 %
Empresa	Valorização Empresarial	98,59 %
ISCO ANUAL 2006		82,19 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2007		83,13 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2008		84,06 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2009		85,00 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2010		85 %



# Resultado da pesquisa

## Resultados...

### Índices de Satisfação com os fatores de clima organizacional - ELETRONORTE

FOCO	FATORES	ÍNDICES
Área	Ambiente Relacional	88,66 %
Área	Qualidade de Vida/Estresse	70,43 %
Área	Gerenciamento	84,05 %
Área	Comunicação Interna	83,47 %
Área	Valorização Interna	54,88 %
Área	Segurança no Trabalho	73,99 %
Empresa	Mudança Empresarial	58,94 %
Empresa	Relações Sindicais	92,05 %
Empresa	Desenvolvimento e Educação	77,64 %
Empresa	Valorização Empresarial	91,27 %
ISCO ANUAL 2006		77,54 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2007		80,03 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2008		82,51 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2009		85,00 %
ISCO ANUAL PROJETADO PARA 2010		85 %



# ECO

## Resultado da pesquisa

**Total de Empregados que realizaram a  
pesquisa - FPE.**

<b>Total</b>
<b>12</b>